

Cultura y organización *

JAIME RUBIO A. **



a técnica como 'cultura' se caracteriza por hablar del hombre en términos de trabajo, por considerar la naturaleza humana en términos técnicos; se personifica a la técnica y se habla de manera técnica de los valores culturales personales. La **eficiencia** se convierte en un imperativo social brutal, una norma de vida. El hombre es desafiado a dar un rendimiento óptimo, a elevar su capacidad de actividad, a mejorar los 'records' en el buen empleo de su cuerpo, de su inteligencia, de su reposo. La cultura se convierte en puramente técnica (o práctica como decimos); reemplaza su papel integrador, por el egoísmo de la productividad individual y el servicio de la personalidad por la exaltación de la eficacia. A partir de este tecnicismo cultural el hombre contemporáneo define sus relaciones con las obras.

Junto con el tecnicismo cultural aparece la **cultura burocrática** que es la cultura de los hombres que se identifican con la organización. Desde hace algunas décadas se ha definido esta cultura por la posesión de una 'carrera'. Siguiendo a H. Wilensky una carrera se puede definir como "una escala de tareas relacionadas entre sí,

* Este artículo forma parte del manual de clases *Organización y Sociedad*, Bogotá, 1988.

** Filósofo. Maestría en Ciencia Política. En la actualidad es director del Seminario de Profesores sobre "Metodologías de Comunicación" en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Javeriana y profesor de la Maestría en Comunicación en la misma Universidad, y de la Facultad de Artes en la Universidad Nacional.

jerarquizadas por orden de prestigio creciente y sucesivamente confiadas a una persona en un orden previsible. Esta jerarquía tiene un carácter institucional y debe presentar una cierta estabilidad". El burócrata es un conformista que adopta los valores de su grupo por oportunismo, lo que produce un tipo de existencia pseudo-comunitaria orientada por valores poco estables. En este ambiente, el individuo reduce sus roles sociales a la organización; participación e integración se confunden con el funcionalismo organizacional y los fines culturales se confunden con los medios institucionales que permiten alcanzarlos.

Cultura de empresas

La teoría de la empresa, según la opinión predominante, trata de responder a dos objetivos principales: explicación y conformación. La tarea de explicación se halla superpuesta a la de conformación. En el marco de su función explicativa, la teoría de la empresa trata de comprender los asuntos empresariales en forma de regularidades empíricas a modo de leyes, y de exponerlos dentro de modelos de explicación. La meta es llegar a hacer transparente la realidad empresarial y solucionables los problemas para el hombre inmerso en ella.

En el marco de su tarea conformadora, la teoría de la empresa se esfuerza a su vez por mostrar a las personas que trabajan en la empresa, caminos y métodos con base en los cuales les sea posible adoptar decisiones óptimas o, al menos 'satisfactorias' dentro de ella. Pero soluciones óptimas y satisfactorias sólo pueden darse en relación con determinados objetivos.

En el cumplimiento de esta tarea de conformación, la teoría de la empresa actual se considera como una ciencia aplicada, es decir, práctico-normativa. Ello significa que la teoría de la empresa

deduce asertos sobre cómo deben ser las decisiones y acciones en el seno de la empresa, con miras a que puedan lograrse los objetivos de una administración industrial. Las metas aquí propuestas pueden ser tanto de administraciones industriales realmente existentes, o bien puede tratarse de posibles alternativas a ellas. Así considerada, la teoría de la empresa no es 'pura', como sería el caso si se limitara sólo a la formulación de modelos descriptivos de determinados ámbitos de la realidad empresarial.

La moderna teoría de la empresa trata de integrar en ella los enfoques hasta ahora desarrollados en torno a la consideración del trabajo humano en la empresa, y de seguir desarrollándolos sobre la base de una investigación interdisciplinaria.

Particularmente el proyecto sistemático orientado a la decisión ya no considera a las administraciones industriales como formaciones de cualquier tipo de factores abstractos de producción, sino como sistemas sociales donde los hombres cooperan recíprocamente y dentro de una división del trabajo. Esta cooperación se realiza con miras a la consecución de las metas de la organización y también de las propias.

Las metas de la organización representan el resultado de procesos de negociación entre los grupos de intereses participantes, siendo normalmente el resultado de un compromiso entre los diversos intereses particulares.

El realismo de este enfoque está caracterizado por el hecho de que contempla posibles conflictos entre los objetivos de las personas que trabajan. Describe procesos encaminados a la solución de problemas; explica influjos que pueden ejercer, por ejemplo, estructuras de poder y comunicación, sobre el decurso o el resultado de la solución de conflictos. De esta manera, la investigación ofrece a los grupos de intereses participantes la posibilidad de conocimiento de

los contextos sociales. La transferencia de estos conocimientos a situaciones concretas facilita el proceso de formación de la voluntad empresarial, ayudando a evitar o a superar oposiciones de intereses.

El objeto central de conocimiento de este enfoque lo constituyen las decisiones humanas a todos los niveles de jerarquía empresarial y en todos los sectores parciales de la organización. El trabajo humano, en todas sus formas, es considerado como una cooperación entre actividad conformadora y realizadora; lo cual vale tanto para los trabajos de manejo de máquinas como para las decisiones máximas de la gerencia. En este sentido, el concepto de trabajo humano es ampliado en cuanto contribución individual o pluripersonal del que trabaja, a la producción y explotación de rendimientos; y entendido como comportamiento humano en el puesto de trabajo.

En la investigación se incluyen igualmente los problemas de la motivación para el trabajo, del comportamiento social de roles, y de las relaciones entre características de la personalidad y trabajo. De los resultados de los procesos de decisión se hace evidente que aquí juega un papel toda una serie de aspectos, tales como negociaciones, adaptaciones, influjos recíprocos, etc.

Si interpretamos de esta manera el comportamiento de la persona que trabaja, entonces se manifiesta la necesidad de partir de una imagen del hombre que tenga su fundamento en las ciencias sociales. Conocimientos relevantes para la economía de empresas procedentes de disciplinas afines, son evaluados con miras a poder describir y explicar el comportamiento humano en el puesto de trabajo lo más realísticamente posible. Sobre esta explicación se apoyan luego las recomendaciones que se plantean para llenar los márgenes libres de conformación existentes.

En el empeño por superar la demasiado estrecha división factorial del trabajo humano, la teoría de la empresa orientada a la decisión se hace más realista, respondiendo además a la complejidad inherente al trabajo humano. Puesto que tanto los objetivos de la economía de empresa como el trabajo humano son reflejo de la multiplicidad de intereses de las fuerzas participantes en el proceso de formación de la voluntad empresarial. Por ello se intenta incorporar a la reflexión los objetivos de todos los grupos de intereses participantes en el proceso de rendimiento empresarial. Lo cual se realiza utilizando el modelo de coalición.

Según este modelo, las economías de empresa pueden ser consideradas como coaliciones de diversos grupos de intereses. Los participantes en la coalición son, por ejemplo, los inversores, los obreros, los clientes, los proveedores, los bancos, el Estado o los sindicatos. Todos ellos, por motivos totalmente diferentes, participan en la actividad empresarial y/o influyen sobre ella.

En relación con la persona que trabaja, en cuanto participante en la organización, se pueden poner de relieve principalmente dos objetos de decisión: la decisión fundamental de asociarse a una economía de empresa, y la decisión sobre el grado de conformidad con el rol en el comportamiento laboral. En la decisión de la persona que trabaja de ingresar en una economía de empresa, influye un sistema muy complejo de factores. Dicho en términos más simples: la inclinación de la persona a ingresar en una economía de empresa depende de cómo ella valore los estímulos ofrecidos por la empresa, a la luz de las aportaciones que la persona exige a la empresa. Cuanto más positiva resulte la diferencia para esta persona, tanto mayor será su inclinación a ingresar o a participar en esa empresa.

Una complejidad similar presenta también las reflexiones relativas a los determinantes para la decisión sobre un comportamiento conforme con el rol. El comportamiento conforme con el rol corresponde al comportamiento en el trabajo. El modo de comportamiento que elige el trabajador es una función extremadamente complicada de los distintivos que adoptan las diversas variables del sistema de magnitudes influyentes. El comportamiento va desde el esfuerzo por responder a las normas establecidas, desde la limitación del resultado laboral al mínimo posible, por ejemplo, en el caso de la huelga de celo hasta la terminación del empleo.

De lo dicho permítaseme sacar las conclusiones siguientes:

En la consideración del trabajo humano, las dos viejas orientaciones de la investigación en la teoría de la empresa, se oponían como tesis y antítesis.

Una de ellas estaba caracterizada por el empeño en situar al hombre en el centro del acontecer empresarial, y en superar las tareas planteadas por la teoría de la empresa partiendo sólo del hombre. La otra dirección o factor de producción; situaba la relación de productividad entre inversión y producción factorial en el centro del interés científico; y de aquí derivaba su sistema de enunciados para la economía de empresa.

La teoría de la empresa persigue en la actualidad una cierta síntesis y, en consecuencia, un encuentro entre ambos caminos. La consideración factorial del trabajo humano es sustituida por un análisis interdisciplinario. Echando mano de los conocimientos de las ciencias sociales, relativos al comportamiento de la persona en el trabajo en cuanto individuo, es posible describir y explicar de manera realista los contextos empresariales. La consideración de posibles conflictos de intereses de los grupos

participantes en el proceso de formación de la voluntad empresarial, evidencia la relación con la realidad por parte de la moderna teoría de la empresa. Discusiones recientes sobre la humanización del trabajo humano de la producción industrial, confirman la capacidad de rendimiento de este enfoque. Su realización apunta a una ampliación del ámbito personal de decisión de la persona que trabaja, y a corresponder a la exigencia de autorealización individual en el puesto de trabajo.

Al igual que la nueva teoría de la empresa, tampoco la nueva ciencia laboral separa ya al trabajo humano del individuo laborante y del medio sociocultural. Considerada inseparables ambas cosas. Las ciencias del trabajo se desvinculan de la "ideología de la medición" tan practicada en otros tiempos. Ahora se dedican más al aspecto cualitativo del trabajo humano dentro de la empresa moderna.

Por último quisiera referirme brevemente a la relación con la praxis y al realismo de la moderna teoría de la empresa. La síntesis de varias direcciones en la investigación que se produce en la teoría de la empresa orientada a la decisión, da lugar a una nueva manera creativa de considerar problemas económicos en la administración de empresas. Soluciones de problemas, ya conocidas, son consideradas bajo una nueva luz y enriquecidas con posibilidades adicionales de conformación.

Esto me parece tanto más significativo cuanto que en la actualidad se produce un cambio de valores cada vez más rápido; este cambio de valores se manifiesta, y no en última instancia, en la postura del hombre frente a su trabajo, a su mundo profesional y laboral. La nueva teoría de la empresa contribuye a una adaptación activa a cambios de valores, lo cual supone algo más que sólo un ceder falto de crítica ante aspiraciones a ampliar el margen libre de comportamiento y

decisión, y a conformar humanamente el medio laboral.

De esta adaptación activa se distingue en los últimos tiempos una nueva dimensión que ha ocupado el centro del interés de la investigación. Ante los preocupantes éxitos logrados por empresas japonesas, se ha prestado especial atención a la tarea de descubrir sus posibles factores del éxito. Como factor determinante del mismo se ha reconocido la relación especial que el japonés tiene con su trabajo. Para designarla se ha acuñado el concepto de 'cultura de empresa'. La hipótesis apunta a que, al darse posturas básicas superiores e ideas rectoras convincentes en la empresa individual, se puede lograr un nuevo tipo de cooperación en la empresa. Ello quiere decir que una cultura de empresa compatible con la cultura del país podrá ser el requisito para que el trabajo pueda volver a ser sentido en la economía de empresa, con más intensidad, como expresión positiva de la vida humana; y para que no se le considere más sobre todo como una carga que hay que echarse sobre los hombros para la adquisición de medios encaminados a la satisfacción de necesidades o para el logro de ingresos.

Entre las tareas de la teoría de la empresa en el futuro se contará el ocuparse de esta nueva dimensión llamada 'cultura de empresa', no debiendo cerrarse aquí la ciencia a la realización de un nuevo examen de la imagen del hombre laborante que le sirve de base.

Cultura organizacional

Estudios recientes, inspirados en el psicoanálisis (Elliott Jacques) identifican la 'cultura' de una organización como "los comportamientos típicos que allí se han adoptado". La teoría de la organización debe estudiar las interacciones que existen entre la estructura social de la

organización, su cultura y la personalidad de cada uno de los miembros. Desde este punto de vista se insiste en la clarificación de los roles jugados por cada uno de los agentes. A menudo la confusión de roles tiene una función precisa e inconscientemente motivada: es una defensa contra la ansiedad que aplasta a los individuos cuando estos descubren las contradicciones que existen entre su personalidad y los roles que ellos asumen. Es indispensable, para la buena marcha de la organización que la comunicación funcione bien, lo que no significa que los agentes deban comunicarse a cualquier precio.

Jacques distingue entre lo que él llama la **segregación adaptativa** y la **segmentación inadaptada** de la comunicación. La 'segregación adaptativa' permite a los agentes evitar el exceso de la comunicación por la comunicación. Ej. la actitud de abstención de ciertos trabajadores frente al comité de la empresa. Esto permite la autoselección de los agentes interesados en cumplir ciertas funciones. La 'segmentación inadaptada', al contrario, es un freno a la buena marcha de la empresa. Proviene de tensiones entre los diferentes grupos. Estas retardan o hacen imposible la transmisión de información importante.

El psicoanálisis ha permitido captar elementos importantes que el análisis clásico de las Relaciones Humanas no podía captar. Tanto la idea de un inconsciente grupal (retomado por D. Anzieu), y de la defensa de las organizaciones contra las intervenciones exteriores son temas para investigaciones estimulantes.

La cultura organizacional recubre aspectos muy diversos desde rituales e historias hasta rumores y artefactos. Este concepto está tomado de la antropología. Nacido en un contexto económico de reglamentación rápidamente se la identificó con un modo de administración más humano que cubre tanto los modos de reclutamiento y

formación como el estilo de liderazgo sin olvidar los desarrollos recientes de la creatividad individual. No es fácil definir la cultura organizacional. Algunos se apoyan sobre la ideología dominante en los discursos, por ejemplo la 'filosofía del desarrollo'; otros enfatizan el humanismo a nivel de las relaciones obreros-patronos en un clima de confianza propio de una familia que se renueva. Sería importante ver las relaciones que existen entre la cultura organizacional y el mercado (norteamericano).

Por otra parte, se puede distinguir la cultura organizacional de la cultura de origen de los miembros de la organización, de la cultura de la empresa, de las sub-culturas y de las metaculturas que allí están mezcladas. Hay que distinguir la cultura de origen de los miembros de la empresa de la cultura de la organización como tal. Esto es difícil de establecer a veces. En ciertos casos la organización encarna todos los intereses de la comunidad. La cultura de empresa está unida a la historia y al modo de funcionamiento de la organización desde el punto de vista de la dirección. Este es mucho más restringido que el anterior. También podemos distinguir las sub-culturas. Algunos individuos permanecen más apegados a una meta-cultura que a la cultura de la empresa (valdría la pena estudiar este caso en los sindicatos). La frontera entre estos conceptos y otros como cultura profesional o sindical es frágil porque los conceptos están interrelacionados.

Por otra parte el concepto de cultura organizacional no es solo descriptivo, también lo es normativo porque está unido a una forma ideal de empresa que debemos desarrollar. La cultura de excelencia, por ejemplo, insiste sobre valores paradójicos que es necesario pensar conjuntamente: autonomía personal y adhesión a las finalidades de la organización; tolerancia de la incertidumbre y administración provisional del esfuerzo; gusto por el riesgo y defensa de los

valores fundamentales. Cuando la organización está en crisis se llama al experto externo a la organización quien acude armado con conceptos de 'clima organizacional' de 'motivación', de satisfacción en el trabajo pero hay muy poco tratamiento original en el concepto de cultura. Al final todos dicen lo mismo. En ciertos casos la investigación sobre cultura organizacional ha permitido a ciertos administradores ganar tiempo y lograr transformaciones susceptibles de ser aceptadas y empleadas. Ha resultado un remedio fácil de aplicar. (Este punto es el que hay que investigar y describir)

El campo de la cultura organizacional

El campo de la cultura organizacional es amplio y está lleno de trampas. Se pueden distinguir tres tendencias principales que consideran la **cultura organizacional** como una variable independiente, o variable interna o como metáfora matricial. Desde el primer aspecto se interesan por la variación de las prácticas culturales y actitudes según los países. La cultura es sinónimo de prácticas organizacionales nacionales. Se puede analizar el estilo de liderazgo y se llamará autoritario o participativo.

Como variable interna. Adaptada a su ambiente y siendo capaz de leer las señales, la organización encuentra su sentido de identidad que deberá fortalecer. Aquí la **cultura organizacional** se convierte en instrumento de gestión porque se quiere encontrar fórmulas de movilización, recetas simples para evitar hacer una verdadera estrategia de cultura organizacional centrada sobre una misión precisa. No siempre da resultados. Tiende a favorecer un *statu quo* definido por la élite en el poder de la organización.

La tercera vía supone una investigación sobre el sentido profundo de la organización como se busca, igualmente, el sentido de la vida. La

organización es una manifestación de la consciencia humana. Se busca la **cultura organizacional** como lo que hace posible la acción humana. Los temas aquí hacen referencia a la antropología cultural. Se debe pensar la cultura organizacional como metáfora matricial limitada; como estructura y como estrategia unida a la práctica.

El análisis sistémico. G. Bateson ha inspirado muchos modelos de análisis intimamente relacionados con la comunicación y conocidos con el nombre de **análisis sistémico**. Esta expresión designa un 'cuadro metodológico', una especie de método del método. Se apoya en la noción cibernética o biológica de 'equilibrio'. Podemos decir que la comunicación se ocupa aquí de encontrar ese 'equilibrio' estableciendo un círculo entre 'selección-producción-regulación'. Si lo aplicamos a los problemas de grupos humanos vemos que son los principios de 'regulación', 'equilibrio' y 'reestructuración' los que preceden la resolución de conflictos, la exploración de posibilidades, la información o la formación. Estas leyes manifiestan la primacía de la estructura sobre sus elementos.

El análisis transaccional. Como en el caso anterior la interpretación del análisis transaccional busca el equilibrio o la reestructuración. La diferencia con el anterior reside no en el nivel del análisis sino en su objeto. Se ocupa de la comunicación que expresa las posiciones del deseo de los interlocutores. La comunicación en interacción es lo que se llama transacción. La transacción puede asumir figuras simples o simétricas; cruzadas retóricas. Sin importar cuál sea la figura, el **mensaje** opera siempre sobre dos planos: el mensaje operatorio, manifiesto, y el mensaje afectivo, oculto, de la relación. El objetivo del análisis es interpretar las figuras del deseo 'presentes' en el mensaje manifiesto, efectivo.

El análisis transicional. Este modelo sitúa la interpretación sobre el terreno mixto de la decodificación y del desciframiento. No solo intenta 'leer', sino inscribir las figuras de avance o retroceso, de evolución o regresión, de estancamiento o progreso propio de los grupos sociales o de individuos particulares. Para decirlo de otra forma: instituye los pasajes que después interpreta. Ahora bien, estos pasajes asumen muchas veces la forma de una paradoja que busca establecer una imagen del mundo 'más allá' de las alternativas repetitivas. El símbolo y la metáfora serían los objetos de estudio de este modelo: se ofrecen por igual a una operación de decodificación (permanencia de las estructuras simbólicas) y a un desciframiento (abren al sujeto espacios inéditos o nuevas estructuraciones simbólicas).

Debemos ahora examinar el acercamiento comunicacional de Max Boisot que es básicamente transaccional:

Transacción codificada	Jerarquía Burocracia	Mercado
	Jerarquía Feudal	Federación
Transacción no codificada	Transacción No difusa	Transacción Difusa

Opciones transaccionales en el espacio cultural

La cultura organizacional no es sin más un objeto particular, sino un espacio cultural con una doble entrada en donde la primera toca la codificación y la segunda la difusión del conocimiento. La difusión puede ser fuerte o débil, facilitada o bloqueada. Entonces son posibles cuatro estrategias:

Arriba a la derecha: las transacciones económicas están centradas sobre la información bien codificada y bien difundida. En estos casos vendedor y comprador no necesitan conocerse a fondo y pueden acudir a la vía del mercado. La comunicación informatizada a distancia permite realizar estas transacciones.

Arriba a la izquierda: los compañeros asumen importancia estratégica uno respecto a otro. La transacción se hace burocrática cuando la relación entre los compañeros se hace jerárquica, uno tiene información el otro no.

Abajo derecha: Se penetra en las esferas no codificadas de la cultura, allí la personalización de la comunicación se hace central. En estos casos la comunicación cara-a-cara es central para determinar las intenciones de los compañeros: estilo federativo. La codificación es débil y la difusión considerable: se puede pensar desde el Country Club inglés hasta el Cartel.

Abajo izquierda se da una relación jerárquica y feudal a la vez; el poder se hace carismático algunas veces.

Sin negar la importancia de estas variables conviene anotar otras que la comunicación puede escoger: se puede pensar en la dimensión afectiva, emocional o simbólica.

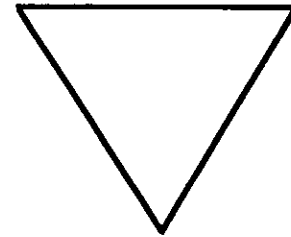
La **metodología** sigue siendo el pariente pobre de cualquier operación que quiera definir la cultura organizacional.

En el plano de representatividad de los niveles de organización se tiene la tendencia a limitarse a los dirigentes y administradores dejando de lado a los empleados: algunos autores señalan que el peligro de la cultura organizacional es hacer insensibles a los dirigentes a las señales de peligro. Otros ven en la cultura organizacional un medio para solucionar conflictos. Por otra parte hay que notar que la mayoría de las veces son dirigentes masculinos los que definen la cultura organizacional.

Si es difícil separar la cultura organizacional de la cultura de empresa y de la meta-cultura

LUGAR FISICO

CODIFICACION Y
DIFUSION



SIMBOLOS ESPECIFICOS

Elementos claves de la Comunicación Organizacional

profesional, en nivel metodológico el problema es importante porque es necesario distinguir los códigos, los valores, los sistemas cognitivos y simbólicos propios de la empresa y de sus diferentes miembros. La tarea es posible pero exige refinamiento. La cultura organizacional sigue siendo un sistema de conocimiento simbólico y transmisible que regula las relaciones internas y externas de todos los compañeros de la organización como lo indica la figura:

Supone un lugar físico en donde se dá un modo de discusión de los códigos formales y símbolos particulares; es un modo de aprender y de vivir las finalidades de la organización. Es una metáfora matricial limitada que no exige la uniformación de la experiencia.

En definitiva, la investigación sobre la cultura organizacional entraña una re-lectura de las maneras de considerar la organización. A menudo esta investigación se sustituye por el discurso sobre la productividad, la calidad total, la calidad de la vida del trabajo.

Tal vez la cultura organizacional haya sido un castillo de arena que rápidamente deja su sitio al concreto del discurso sobre la competencia liberal. Si la consideramos como una metáfora matricial limitada tal vez pueda servir en el análisis de la práctica organizacional.